



Processos – Retomando os conceitos

Histórico	2
Situação Hipotética	3
Motivação para a visão de processos	4
Reflexões finais	6
Quem somos	6

Histórico

O conceito de processos é algo que tem suas raízes históricas em diferentes perspectivas e nas quais é muito difícil precisar algum marco de nascimento. Se pensarmos no trabalho de um artesão, este já realizava uma seqüência de atividades desde a escolha da matéria-prima, passando por coletar as medidas do cliente, pelo corte e costura e culminando com a realização do recebimento do dinheiro e com a contabilização deste.

Este processo, no entanto guarda uma característica particular, pois é um processo em que uma única pessoa, o artesão, é o responsável por todas as atividades, o que faz com que este saiba, por exemplo, o exato momento em que uma atividade pode ser iniciada, pois sabe que a atividade anterior já terminou.

Este tipo de processo, no entanto, guardava limitações do ponto de vista de sua produtividade, pois exigia profissionais qualificados a realizar todas as etapas daquele processo e menor especialização. Os experimentos com a divisão do trabalho se mostraram bastante promissores do ponto de vista de ganhos de produtividade, uma vez que, segundo esta lógica, cada funcionário seria responsável pela realização de uma etapa específica daquele processo. Em função desta divisão e da especialização do funcionário, este realizava a mesma atividade de forma repetida, inúmeras vezes, o que fazia com que ele percorresse mais velozmente a curva de aprendizado, aprendendo a fazer aquela tarefa cada vez melhor, tornando-o um especialista naquele pedaço específico do processo.

Esta lógica, apesar dos visíveis ganhos de produtividade traz a tona a necessidade de coordenação destes vários profissionais, atuando nos vários pedaços do processo. Como garantir que uma atividade começa quando a prévia termina? Como garantir que as quantidades produzidas em cada etapa estão consistentes? Algumas destas perguntas passam a ser importantes e a coordenação destes processos passa a ser uma preocupação dos gerentes. Abordagens como a Administração Científica, difundida por Frederick W. Taylor, passam a buscar métodos pelo qual estas diversas etapas do trabalho possam ser estudadas, melhoradas e controladas, separando o trabalho do projeto, de responsabilidade da gerencia, da execução, de responsabilidade do operário.

Neste pano de fundo, podemos entender como os agrupamentos dos trabalhadores eram realizados.

Situação Hipotética

Pensemos no caso hipotético de uma organização que produz mesas e cadeiras (Quadro 1 da Figura 1).

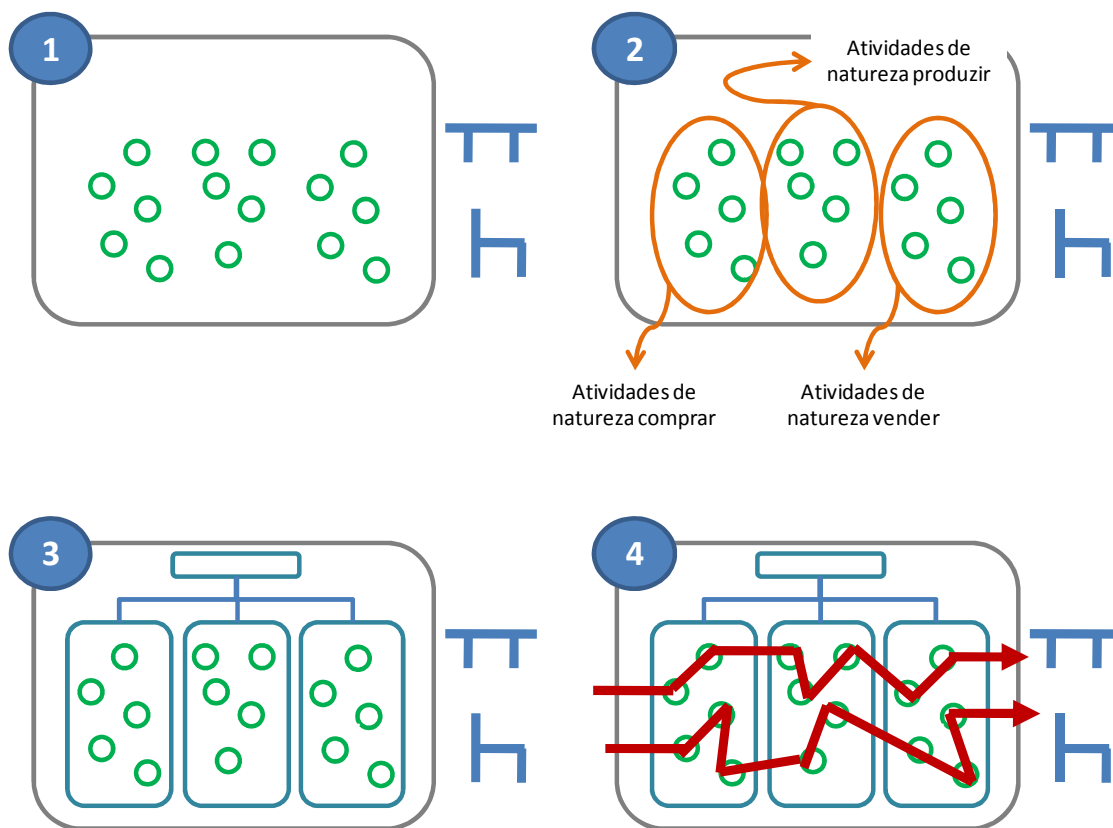


Figura 1 – Diagrama organizacional

Para cumprir com o objetivo de produzir mesas e cadeiras essa organização precisa realizar uma séria de atividades, representadas pelos círculos. Estas atividades, por sua vez (quadro 2), podem ser analisadas segundo a sua natureza, por exemplo, a competência necessária para realizá-la, caracterizadas como comprar, produzir e vender.

Analisando esse conjunto de atividades segundo a ótica de semelhança de competências para realizá-las e tomando como pano de fundo a busca por maior especialização e eficiência, podemos concluir que um bom critério para agrupar os profissionais da minha organização é adotar um recorte que agrupe pessoas que realizam atividades semelhantes em um único departamento (quadro 3).

Desta forma todos os profissionais que realizam atividades de natureza “comprar” podem compartilhar experiências, instrumentos e, com isso, comprar cada vez melhor. O mesmo raciocínio se aplica para os casos de produzir e vender. O resultado desta lógica é uma organização que tem como principal critério para se estruturar a função exercida por aquele grupo de profissionais. No caso do nosso exemplo, uma organização que se divide em um departamento de compras, um departamento de produção e um departamento de vendas.

Mas, se pensarmos nesta estrutura apresentada no quadro 3, ainda não é possível ter clareza de como aquela organização chega nos seus resultados, ou seja, nas mesas e cadeiras. Para chegarmos nas mesas e cadeiras é necessário que pensemos na seqüência de atividades necessárias desde a chegada de um pedido até a entrega do produto ao cliente final, seqüência esta que passa pelos diferentes departamentos em que aquela organização se estrutura. No quadro 4 esta seqüência é apresentada.

Ao entender esta seqüência podemos perceber que a forma pela qual aquela organização produz os seus resultados, as mesas e a cadeiras, que se reverterão nos lucros, se dá não apenas pela forma como ela se estrutura, mas principalmente pela seqüência de atividades que perpassam estes vários departamentos. Desta forma fica claro que esta seqüência de atividades, que passaremos a chamar de processo, é muito importante de ser coordenada caso a organização deseje melhorar os serviços prestados ao seu cliente final.

Motivação para a visão de processos

Mas se processos têm esta importância para o atendimento das expectativas dos clientes e para geração dos resultados para a empresa, e sempre estiveram presentes, cabe a pergunta:

Porque não se falava tanto de processos há 20 anos e hoje se dá tanta importância a esse tema?

A resposta para tal questionamento pode ser encontrada nas características do ambiente competitivo em que nos inserimos. Em função das pressões competitivas, nunca vivemos em um mundo em que novos produtos são lançados a cada dia, tendo um ciclo de vida cada vez mais curto. Nunca os clientes tiveram tanto poder, exigindo produtos cada vez

mais customizados e adequados as suas preferências individuais. Nunca a complexidade dos produtos exigiu conhecimentos tão diferentes e com alto grau de especialização.

Comparemos um automóvel há 50 anos e os automóveis atuais. Podemos ilustrar a situação pela célebre frase de Henry Ford sobre o desejo do cliente quanto: “Você pode ter um Ford T de qualquer cor desde que seja preto.” Nesta circunstancia, temos um único produto na ponta final, o que faz com que o fluxo de atividades que temos que percorrer seja sempre o mesmo. Além disso, como os ciclos de vida deste produto eram mais longos, esta seqüência que já era sempre a mesma, é também mais estável, o que facilita sobremaneira a coordenação do eixo processos.

Nesta situação, podemos afirmar que o eixo processos era coordenado satisfatoriamente pelas estruturas funcionais (Quadro 1 da Figura 2).

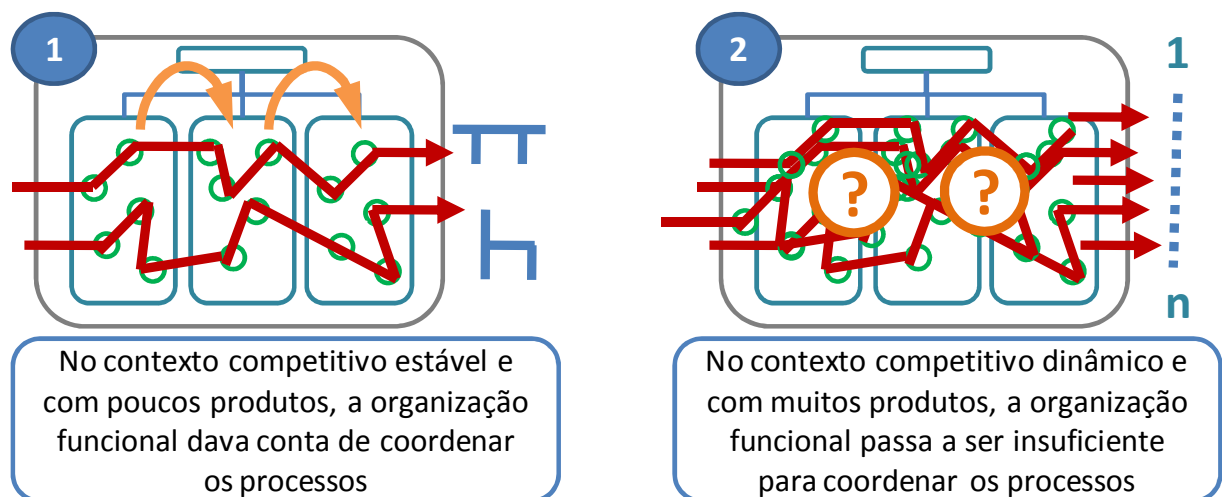


Figura 2 – Organizações diferenciadas

Imagine o automóvel atual. O consumidor pode escolher se quer um veículo de duas ou quatro portas, os acessórios e opcionais, a cor, dentre tantas outras opções. A combinação destas múltiplas opções caracteriza N produtos diferentes, que por sua vez, são produzidas por diferentes fluxos distintos e que geram uma significativa complexidade do ponto de vista de coordenação. Neste cenário (quadro 2) a organização funcional passa a ser insuficiente para coordenar o eixo processos.

Reflexões finais

Do ponto de vista mais conceitual, ao longo do tempo, muitas empresas, consultores e pesquisadores destacaram que o modelo de estruturação organizacional, fundamentado na gestão funcional centrada na especialização e na delegação da coordenação para a hierarquia, tem limitações.

Este modelo revela-se restritivo para lidar com a realidade presente, na qual a construção de organizações mais ágeis, integradas e flexíveis passa a ser uma condição importante para a atuação das organizações. Desta forma, a limitação da gestão completamente funcional e a necessidade de coordenação das atividades reforçam a busca por formas e mecanismos para gerenciar processos.

Quem somos

A ELO Group é uma empresa de consultoria com foco nas áreas de Gestão de Processos de Negócio (BPM) e Governança, Conformidade e Riscos (GRC), possuindo grande experiência em diversos segmentos como: seguros; telecomunicações; finanças; mineração; petróleo e gás; construção; manufatura; varejo; petroquímica; biofármacos; propaganda e governos.

Fundada no Parque Tecnológico da COPPE/UFRJ – um dos mais avançados Centros de Pesquisa e Desenvolvimento da América Latina – a ELO Group é um spin-off do Grupo de Produção Integrada da COPPE/UFRJ. Esta sinergia entre academia e mercado permite à empresa compor um quadro de consultores altamente capacitados e trazer para seus clientes soluções completas com alto grau de conhecimento embarcado e aderência integral a suas reais necessidades.

Este artigo é resultante de uma série de estudos, publicações, palestras, grupos de discussão, cursos e projetos que temos conduzido sobre o tema. Buscamos, desta forma, contribuir para o desenvolvimento de técnicas inovadoras da gestão de processos, promovendo uma maior integração com a agenda estratégica de gestores de negócio e tomadores de decisão, e a obtenção de melhorias significativas nas práticas de gestão adotadas em ambientes cada vez mais incertos, complexos e dinâmicos.

Consultores da ELO Group se encontram inteiramente à disposição para esclarecimentos adicionais em caso de dúvidas, críticas, contribuições e reflexões que contribuam para o desenvolvimento e a disseminação de Escritórios de Processo e Centros de Excelência em BPM nas grandes empresas. Hoje a empresa atua com representações no **Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília.**

Contate-nos para maiores informações em processos@elogroup.com.br ou visite-nos em www.elogroup.com.br e fique atualizado nas mais modernas técnicas de gestão de processos e gestão de riscos existentes no mercado.